

IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ DE PLANOS DE MARKETING

Janaina de Moura Engracia Giraldi
Doutoranda e Mestre em Administração
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)
Universidade de São Paulo

Marcos Cortez Campomar
Professor Titular
Faculdade de Economia Administração e Contabilidade (FEA)
Universidade de São Paulo

Resumo

Apesar de um plano de marketing auxiliar as empresas a lidar melhor com o aumento na turbulência no ambiente, com a concorrência mais intensa e com o aumento de mudanças tecnológicas, existem muitas complexidades envolvidas no processo de sua elaboração e implementação. Neste trabalho, busca-se analisar as dificuldades que podem ser enfrentadas pelas organizações na implementação de planos de marketing, com dados secundários. Em conclusão, verificou-se que existem forças gerenciais, de recursos humanos, culturais, de compreensão, de comunicação, estratégicas e operacionais que podem impedir o processo de planejamento e a implantação eficaz dos planos de marketing.

Palavras-chave

Plano de marketing, planejamento estratégico, implementação.

Abstract

Although a marketing plan can help firms to better deal with the growing environmental turbulence, with more intense competition and with the ever changing technologies, there are many complexities involved in the elaboration and implementation processes. In this paper, the aim is to analyze the difficulties that organizations can face during marketing plans' implementation phase, using secondary data. In conclusion, it was seen that there are some forces, such as management, human resources, culture, comprehension, communication, strategy and operations that can hinder the process of planning and the effective implementation of marketing plans.

Key words

Marketing plan, strategic planning, implementation.

IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ DE PLANOS DE MARKETING

Janaina de Moura Engracia Giraldi
Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Marcos Cortez Campomar
Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Introdução

A fragmentação dos mercados em segmentos cada vez mais estreitos de clientes e a globalização crescente da concorrência têm sido as forças convergentes que favorecem uma nova perspectiva sobre as estratégias competitivas (DAY, 1990). As tecnologias de informação tornam indistinguíveis as tradicionais linhas de demarcação entre mercados e empresas, ao mesmo tempo em que aceleram o ritmo das decisões. Os ciclos de vida dos produtos são encurtados pelas mudanças tecnológicas e os clientes exigem níveis cada vez mais elevados de atendimento e qualidade. Os novos arranjos organizacionais, nos quais redes e parcerias entre fornecedores, canais de comercialização e clientes são criados, também contribuem para o aumento da pressão sobre as empresas.

Com o crescimento das turbulências ambientais e de mercado, o planejamento estratégico corporativo acabou aproximando-se acentuadamente das ferramentas de marketing, levando as estratégias de marketing a serem muitas vezes confundidas com as estratégias gerais do planejamento estratégico (ANDERSON; VINCZE, 2000). Na administração estratégica de marketing, o marketing é visto como um processo dinâmico desenhado para alcançar uma competência estratégica distinta e uma vantagem global.

No presente artigo, busca-se analisar as dificuldades que podem ser enfrentadas pelas organizações na implementação de planos de marketing, resultantes do processo de planejamento. Para alcançar esse objetivo, apresenta-se a seguir uma revisão da literatura sobre planejamento estratégico corporativo e de marketing, abordando suas etapas e características, para em seguida tratar dos aspectos relacionados à implementação de planos de marketing. Por se tratar de um trabalho de cunho teórico, utilizou-se a análise de dados secundários (MCDANIEL; GATES, 1996), que envolveram levantamentos bibliográficos, como livros e pesquisas já efetuadas sobre o tema em estudo.

Planejamento estratégico

O processo de desenvolver e implementar estratégias tem sido descrito por diversos termos, como orçamentação e controle, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico, administração estratégica e administração estratégica de mercado. Todos esses termos têm significados semelhantes e são muitas vezes usados como sinônimos. Porém, quando são colocados em uma perspectiva histórica, algumas distinções importantes são percebidas (AAKER, 1992). Essas diferenças podem ser observadas no quadro 1.

Quadro 1 – Evolução dos sistemas de administração.

	Orçamentação / controle	Planejamento de longo prazo	Planejamento estratégico	Administração estratégica de mercado
Ênfase administrativa	Controlar os desvios e gerenciar a complexidade	Antecipar o crescimento e gerenciar a complexidade	Mudar direção estratégica e as capacidades	Lidar com as surpresas estratégicas e com as ameaças/opportunidades
Suposições	O passado se repete	As tendências passadas irão continuar	Novas tendências e descontinuidades são previsíveis	Os ciclos de planejamento são inadequados para lidar com as rápidas mudanças
Período associado ao sistema	A partir de 1900	A partir dos anos 50	A partir dos anos 60	A partir de meados dos anos 70

Fonte: Adaptado de Aaker (1992)

Os sistemas apresentados no quadro 1 foram baseados nos sistemas antecedentes. Nesse sentido, a administração estratégica de mercado inclui todos os quatro sistemas administrativos: o sistema de orçamentação e controle, a abordagem baseada em projeções do planejamento de longo prazo, os elementos do planejamento estratégico, e os refinamentos necessários para adaptar as decisões estratégicas para o tempo real. A inclusão do termo “mercado” na frase “administração estratégica” serve para enfatizar que o desenvolvimento da estratégia precisa ser guiado pelo mercado e pelo ambiente, em vez de ser internamente orientado. Esse termo serve também para realçar o fato que o processo deveria ser pró-ativo e não reativo, e que a tarefa deveria ser tentar influenciar o ambiente ao invés de apenas responder a ele (AAKER, 1992).

Hax e Majluf (1991) também apresentam uma evolução nos sistemas de planejamento. Os estágios são semelhantes aos de Aaker (1992), com a diferença de haver uma separação do planejamento estratégico entre planejamento estratégico de negócios e planejamento estratégico corporativo. O primeiro representa a forma organizada e disciplinada de implementar uma seqüência de tarefas necessárias para o desenvolvimento da estratégia do negócio. Nesse estágio, a corporação limita-se a avaliar as propostas das unidades de negócio, alocar os recursos e fornecer uma aprovação final para o orçamento resultante. Por outro lado, o planejamento estratégico corporativo foi desenvolvido para adequar a corporação ao ambiente mais turbulento, no qual as unidades de negócios perdem a sua autonomia e suas estratégias passam a ser derivadas da missão e visão da corporação.

Para David (2002) a administração estratégica é a arte e a ciência da formulação, implementação e avaliação das decisões interfuncionais que permitem à organização atingir seus objetivos. Esta definição implica que o foco da administração estratégica é na integração da administração, marketing, finanças e contabilidade, produção e operações, pesquisa e desenvolvimento, e sistemas de informação para atingir o sucesso organizacional. Para esse autor, a formulação da estratégia inclui o desenvolvimento de uma visão e missão para a empresa, a identificação de oportunidades e ameaças externas à organização, a determinação das forças e fraquezas internas, o estabelecimento dos objetivos no longo prazo, a geração de estratégias alternativas, e a escolha da estratégia em particular a ser seguida.

A etapa de formulação da estratégia requer que a empresa estabeleça objetivos anuais e políticas, motive os empregados, e aloque os recursos para que as estratégias formuladas possam ser executadas. Por sua vez, a implementação inclui o desenvolvimento de uma cultura de suporte à estratégia, a criação de uma estrutura organizacional eficaz, o redirecionamento dos esforços de marketing, a preparação de orçamentos, o desenvolvimento e a utilização de sistemas de informação, e a ligação do sistema de remuneração dos empregados ao desempenho organizacional. A avaliação da estratégia é o estágio final da administração estratégica. Os administradores da empresa precisam saber se as estratégias atuais estão funcionando. As atividades fundamentais desempenhadas nesse estágio são: (1) revisão dos fatores externos e internos que são a base das estratégias atuais, (2) mensuração do desempenho, e (3) tomada de ações corretivas (DAVID, 2002).

Cabe ressaltar que o planejamento é um processo vivo, adaptável e contínuo, conforme descrito por David (2002) e Day (1990). O final de um ciclo, inclusive as etapas repetitivas, desde a avaliação da situação, passando pelo pensamento estratégico a respeito dos problemas, até as decisões sobre os objetivos de desempenho e cursos de ação que culminam com as atividades de implementação, sinaliza o início de um novo ciclo. A ponte para o ciclo seguinte é proporcionada

por um sistema de monitoração e controle, que verifica se a estratégia está no caminho para atingir os objetivos pretendidos, e se as hipóteses subjacentes continuam válidas.

Independentemente do tamanho ou do escopo da organização, a administração estratégica geralmente ocorre em vários níveis da organização: corporativo, divisional ou unidade estratégica de negócio e funcional ou operacional. No nível corporativo, os gerentes têm como principal responsabilidade a satisfação dos clientes e o desempenho financeiro de toda a empresa no longo prazo. Eles também são responsáveis pelo relacionamento entre as divisões da empresa e pela cultura e valores da organização na sociedade. As táticas do nível corporativo tornam-se a estratégia que direciona as decisões no próximo nível: as unidades estratégicas de negócio (ANDERSON; VINCZE, 2000).

Para Anderson e Vincze (2000), os gerentes das unidades estratégicas de negócio estão mais preocupados com as estratégias para suas unidades, estabelecendo para elas missões e objetivos próprios dentro dos parâmetros do plano estratégico corporativo. O foco, porém, pode ser em um conjunto diferente de clientes e concorrentes das outras divisões (unidades) da empresa. Dessa forma, as táticas divisionais formulam a estratégia para o próximo nível. Os gerentes dos níveis funcionais possuem uma visão de curto prazo da estratégia, comparativamente aos outros níveis, mantendo as decisões do dia-a-dia dentro dos requerimentos das estratégias corporativas e divisionais. O quadro 2 apresenta os diferentes níveis organizacionais onde ocorre o planejamento estratégico.

Quadro 2 – Marketing, planejamento estratégico e níveis organizacionais.

Nível organizacional	Contribuições do marketing	Descrição da tarefa de marketing
Corporativo	Ponto de vista do cliente e análise competitiva para a estratégia de nível corporativo	Decisões do marketing corporativo para toda a empresa (planejamento de longo prazo)
Divisional ou unidade estratégica de negócio	Cada divisão foca seu próprio conjunto de clientes e concorrentes	Marketing estratégico para cada unidade de negócio ou centro de lucro; direciona o plano tático no nível operacional
Operacional ou funcional	Projeto do composto de marketing e implementação dos planos táticos de marketing	Administração de marketing – implementação da estratégia no curto prazo

Fonte: Anderson e Vincze (2000)

Planejamento estratégico de marketing

O planejamento estratégico de marketing não pode ser discutido isoladamente do planejamento estratégico corporativo. Provavelmente, a forma pela qual o planejamento de marketing de uma organização é conduzido será um desdobramento do processo de planejamento corporativo (MCDONALD, 1992). Kollat, Blackwell e Robeson (1972) acreditam que a estratégia de marketing fornece a ligação entre o plano estratégico corporativo e os programas de marketing específicos. Por um lado, a estratégia de marketing deve ser consistente com e contribuir para o alcance dos objetivos especificados no plano estratégico. Simultaneamente, ela deve fornecer um foco integrativo e uma direção para todas as atividades de marketing.

Da mesma forma, Anderson e Vincze (2000) acreditam que o processo de planejamento estratégico e o processo de marketing estejam fortemente relacionados. As decisões estratégicas estão relacionadas com uma compreensão das necessidades do cliente, com as atividades da concorrência e com as implicações financeiras de cada decisão. Por sua vez, os planos táticos de marketing são baseados em uma visão clara da estratégia geral do negócio da empresa e em um entendimento das estratégias de marketing.

Para Pulendran, Speed e Widing II (2003), o planejamento de marketing pode ser considerado como uma tecnologia (conjunto de técnicas e atividades) que auxilia uma organização a obter um alinhamento apropriado entre o ambiente externo e as capacidades internas, de forma a alcançar um resultado desejado. Além disso, esses autores colocam que o planejamento de marketing é um fenômeno comportamental, pois consiste na adoção de tecnologias. Essas tecnologias tornam a tomada de decisão mais compreensiva, racional e objetiva, levando a melhor alocação de recursos e desempenho organizacional.

O planejamento de marketing tem sido aceito como sendo um processo sistemático que envolve a avaliação das oportunidades e recursos de marketing, determinação dos objetivos de marketing e desenvolvimento de um plano para implementação e controle (SIMKIN, 1996). Uma importante distinção é feita entre o planejamento estratégico de marketing e o planejamento tático, pois o primeiro concentra-se mais na determinação dos segmentos-alvo e na vantagem competitiva, no contexto da missão da organização e de suas metas corporativas, enquanto que o segundo foca mais nos componentes do composto de marketing e nas requisições para implementar esses programas.

A diferença entre estratégia e tática é assim explicada por Anderson e Vincze (2000): enquanto o termo estratégia refere-se às declarações de longo prazo que direcionam as atividades de uma empresa, as táticas referem-se às decisões operacionais de curto prazo, do dia-a-dia da empresa.

Da mesma forma, Lambin (2000) também apresenta as diferenças entre o planejamento estratégico e tático de marketing, chamados por ele de marketing estratégico e marketing operacional, ou, ainda, as duas faces do marketing. Para esse autor, o marketing operacional representa a dimensão de ação do conceito de marketing, tratando-se de um comportamento de conquista dos mercados existentes cujo horizonte de ação se situa no curto/médio prazo. A função do marketing operacional é criar volume de negócios, apoiando-se nos meios táticos advindos das políticas de produto, distribuição, precificação e comunicação (o composto de marketing). Porém, para ser rentável, o marketing operacional deve apoiar-se em uma reflexão estratégica sobre as necessidades do mercado e a sua evolução.

Nesse sentido, o marketing estratégico apóia-se, inicialmente, na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações (LAMBIN, 2000). Diferentemente do marketing operacional visto acima, a função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos/mercados e segmentos de mercado atuais ou potenciais. Para isso, é essencial a compreensão da diversidade de necessidades e da forma de satisfazê-las. Segundo Lambin (2000), o marketing estratégico deve orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, que sejam bem adaptadas aos seus recursos e que ofereçam um potencial de lucro e crescimento. Com relação à dimensão temporal, pode-se dizer que o marketing estratégico apóia-se em um horizonte de ação de médio/longo prazo.

A proposta geral do planejamento de marketing, e também seu foco principal, é a identificação e a criação de uma vantagem competitiva (MCDONALD, 1992b). Independentemente do tamanho da empresa, a contribuição do marketing para o sucesso reside na análise das oportunidades futuras de forma a satisfazer necessidades bem definidas. Isso significa que produtos e serviços precisam fornecer os benefícios buscados pelos clientes de um modo superior ao da concorrência. O planejamento de marketing é simplesmente uma série de atividades em uma seqüência lógica que leva ao estabelecimento dos objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los. As empresas em geral atravessam algum tipo de processo gerencial ao desenvolver seus planos de marketing. Em empresas pequenas e não diversificadas, esse processo é em geral informal, enquanto que em empresas maiores e mais diversificadas, em geral é sistematizado.

McDonald (1992) acredita que o planejamento estratégico de marketing é uma abordagem aos negócios que permite até mesmo o menor concorrente a sobreviver no mercado de forma bem sucedida. Isso acontece porque o marketing estratégico demanda da empresa uma análise perceptiva e inteligente tanto da empresa quanto do seu ambiente de negócios. O plano resultante, por sua vez, requer uma proporção igual de esforço e inspiração para que se torne realidade.

As etapas envolvidas no planejamento estratégico de marketing são: uma análise da situação,

a formulação de suposições básicas acerca dos fatores que constituem os pontos fortes e fracos da empresa, uma comparação da forma como esses fatores se combinam com as oportunidades e as ameaças do ambiente, o estabelecimento de objetivos (o que será vendido e para quem), a decisão sobre como alcançar os objetivos e a formulação de um orçamento e uma programação de ações necessárias para a implementação das estratégias (MCDONALD, 1992).

Para Aaker (1992), os objetivos da análise externa e interna realizadas no planejamento estratégico de marketing são auxiliar a gerar alternativas estratégicas e fornecer critérios para selecionar alternativas. Além de auxiliar a organização a lidar com o aumento da turbulência e da complexidade no ambiente, com as pressões mais intensas da concorrência e com as rápidas mudanças tecnológicas, um plano de marketing é geralmente aceito como sendo útil para a empresa para desempenhar as seguintes atividades: auxiliar a identificar a fonte de vantagem competitiva, instaurar uma abordagem organizada ao desenvolvimento do negócio, desenvolver especificidades, clarificar os papéis e melhorar a coordenação, assegurar relacionamentos consistentes, informar, fornecer um contexto para suas contribuições, monitorar o progresso, obter recursos, estabelecer objetivos e estratégias, conseguir comprometimento (MCDONALD, 1992).

Campomar (1984) explica que, para que uma organização possa saber quais são as condições do ambiente interno e externo, é necessário que haja um Sistema de Informações de Marketing (SIM), que compreenda não só as informações em si, mas as formas de recuperação, apresentação e análise destas informações. Para esse autor, o SIM fornece condições para que se conheça qual objeto o mercado quer, qual é o objetivo, qual é a organização e como o mercado opera. Porém, para que o sistema funcione maximizado, é preciso que a organização adote intrinsecamente a mentalidade de marketing e execute as atividades de forma eficaz.

Plano de Marketing

Os benefícios do planejamento de marketing estão bem documentados, conforme mostrado anteriormente, levando a melhores práticas de marketing, tais como: servir os melhores clientes-alvo, vencer a concorrência, conhecer os desenvolvimentos do mercado, maximizar os retornos, usar os recursos para obter vantagens, minimizar as ameaças, reconhecer as forças e as fraquezas da organização (Simkin, 1996).

O plano de marketing é o documento escrito para guiar a implementação e o controle das atividades de marketing de uma organização (Simkin, 1996; DIBB, 2002), ou seja, é o resultado do processo de planejamento. Cobra (1991) acredita que o plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. Mais do que

um documento estático, ele deve constituir-se em um roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos. Para Campomar (1983), o plano de marketing estabelece os objetivos de uma organização para o próximo período de atividades, definindo programas de ação necessários para ao atingimento desses objetivos. Dessa forma, o plano é a consubstanciação do exercício do planejamento formal.

Campomar (1983) explica que o plano de marketing é uma comunicação organizada, documentada e formal com as seguintes finalidades: explicar a situação da organização, especificar as oportunidades e os problemas que a organização tem possibilidade de encontrar, estabelecer objetivos específicos e realísticos a serem atingidos, especificar as estratégias de marketing e os programas de ação necessários ao atingimento dos objetivos, indicar com exatidão os responsáveis pela execução dos programas, estabelecer prazos para a execução dos programas e os respectivos controles, e apresentar metas e programas devidamente quantificados (previsões e orçamentos).

Para ser eficaz, o plano de marketing precisa explicar as análises efetuadas durante o processo de planejamento antes de especificar todos os aspectos da estratégia de marketing proposta e dos programas de marketing e vendas (DIBB, 2002). Os elementos requisitados para a estratégia de marketing devem incluir detalhes dos segmentos alvejados, explicações sobre a base de competição e uma identificação das estratégias de posicionamento de produtos e marcas. Os programas de marketing e vendas precisam considerar aspectos do produto, preço, táticas promocionais, métodos de distribuição e planejamento da força de vendas. As recomendações do plano de marketing devem alcançar os objetivos propostos e ser baseadas na análise do mercado, clientes, concorrentes e ambiente.

Segundo Lambin (2000), as respostas às seguintes questões constituem a espinha dorsal do plano de marketing estratégico:

1. Qual é o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
2. Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos/mercados e quais os posicionamentos possíveis de serem adotados?
3. Quais os atrativos intrínsecos dos produtos/mercados e quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente?
4. Para cada produto/mercado, quais são os trunfos da empresa, suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva possuída?
5. Qual a estratégia de cobertura de mercado e de desenvolvimento a ser adotada e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos/mercados que fazem parte da oferta da

empresa?

6. Como traduzir os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada item do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação)?

Para Campomar (1983), a formalização das atividades leva aos seguintes benefícios: as condições da organização são analisadas com maior minuciosidade; os objetivos são especificados com maior clareza; os programas são estudados com mais atenção; as responsabilidades pelo atingimento dos objetivos são atribuídas mais explicitamente; aumenta a possibilidade dos diversos departamentos se orientarem para o mesmo objetivo; as oportunidades e os problemas são estudados em conjunto, possibilitando a descoberta de inter-relações; ficam claras as bases que sustentam os planos; os fatores-chave de sucesso são destacados; os resultados podem ser melhor mensurados; e voltam-se as atenções para a satisfação das necessidades dos clientes.

Preocupações com a implementação

Zinkhan e Pereira (1994) revisaram a história da pesquisa em estratégia de marketing, concluindo que a omissão de trabalho nas áreas de implementação e controle são as mais preocupantes. No planejamento de marketing, a implementação eficaz é imprescindível. Para que o planejamento tenha efeito e possa superar as suas desvantagens inerentes, é preciso que ele seja um processo cuidadoso e bem estruturado, construído sobre muitas análises para criar estratégias, antes de focar os programas de implementação.

Para Simkin (1996), muitos autores possuem uma visão míope com relação ao planejamento de marketing, pois percebem-no apenas como a etapa final do processo, quando a ênfase está na implementação do composto de marketing, e não na análise ou no desenvolvimento de uma estratégia de mercado. O fato é que a implementação *per se* não deveria ser o foco dominante, mas sim deveria haver um equilíbrio entre os elementos centrais de análise de marketing, estratégia e implementação dos programas de marketing. Existe, porém, uma necessidade real para assegurar que a implementação dos planos de marketing ocorra de forma eficaz.

Apesar de um plano de marketing auxiliar as empresas a lidar com o aumento na turbulência, com a complexidade ambiental, com a concorrência mais intensa e com o aumento de mudanças tecnológicas, ele está sujeito a muitas complexidades durante o processo de elaboração e implementação. Em geral, os textos prescritivos sobre o planejamento de marketing descrevem o processo em termos de análises ambientais, estabelecimento de objetivos, e assim em diante, com poucos pensamentos dados para as questões contextuais que afetam o processo. Para McDonald

(1992b), as abordagens simplistas de muitos autores, que não abordam adequadamente as questões contextuais (como cultura da empresa, internacionalização, diversidade, taxa de crescimento do mercado, mudanças tecnológicas), fazem com que muito poucas empresas façam planejamento de marketing, e menos empresas ainda o façam bem.

Walker, Boyd e Larréché (1996) acreditam que quatro conjuntos de variáveis internas afetam a habilidade de um negócio em implementar suas estratégias, a saber: o ajuste entre as estratégias de marketing perseguidas em determinados mercados e as estratégias corporativas da empresa, os relacionamentos administrativos entre as unidades de negócio e as matrizes da corporação, a estrutura organizacional das unidades de negócio e seus mecanismos de coordenação, e o conteúdo do plano de marketing para cada mercado.

Para David (2002), a principal ameaça para a implementação bem sucedida de uma estratégia é a resistência à mudança. A resistência pode surgir na forma de sabotagem de máquinas, faltas ao trabalho e falta de vontade de cooperar. As pessoas geralmente resistem à implementação da estratégia por não compreenderem o motivo das mudanças. Neste caso, a comunicação interna mais adequada poderia resolver o problema.

McDonald (1992b) apresenta dez principais razões para as falhas na implementação de planos de marketing: confusão entre táticas e estratégias de marketing, isolamento da função de marketing das operações, confusão entre a função de marketing e o conceito de marketing, barreiras organizacionais, falta de análises aprofundadas, confusão entre processo e resultado do processo, falta de conhecimento e habilidades, falta de uma abordagem sistemática para o planejamento de marketing, dificuldade em priorizar objetivos e presença de culturas organizacionais hostis.

McDonald (1992b) acredita que a preocupação em preparar um plano detalhado para um ano é típica para muitas empresas que confundem previsão de vendas e orçamento com planejamento estratégico de marketing. Para esse autor, a regra a ser seguida para melhorar um plano de marketing é simples: desenvolver primeiro o plano estratégico de marketing, colocando ênfase na avaliação do ambiente externo, identificando as oportunidades que emanam dele, e desenvolver respostas estratégicas apropriadas, envolvendo todos os níveis gerenciais no processo. Dessa forma, um plano estratégico deveria cobrir um período entre três e cinco anos, e apenas após o seu desenvolvimento um plano de marketing operacional de um ano seria elaborado.

Uma das causas mais comuns da falha do planejamento de marketing é a crença de que o marketing é algo que as pessoas fazem em seus escritórios, quando, na verdade, as atividades de marketing podem estar dispersas na organização (MCDONALD, 1992b). Essa situação tem uma forte relação com a falta de compreensão sobre o que o marketing realmente faz.

Em relação às barreiras organizacionais que dificultam a implementação de planos de

marketing, McDonald (1992b) ressalta que a organização típica é aquela baseada em funções corporativas, como recursos humanos, finanças, produção, distribuição, operações e marketing. Enquanto as razões tradicionais para se ter este tipo de organização são claras, pode ser muito difícil fazer as pessoas na empresa a subjugar suas próprias metas para buscar uma meta mais ampla de satisfazer o cliente. Esse é o papel da alta gerência, muito relacionado com a cultura corporativa. Para esse autor, a empresa deveria ser organizada em torno de grupos de clientes, em vez de atividades funcionais; e o planejamento de marketing deveria ser feito para cada uma dessas unidades de clientes.

Com respeito à falta de análises aprofundadas, até mesmo nas empresas mais respeitadas existe uma reclamação quanto ao fato de faltarem informações adequadas para a realização de análises. Porém, o caso pode justamente ser o contrário: excesso de informação. Para McDonald (1992b), o que falta é uma análise mais adequada das informações disponíveis.

Outro problema é a confusão entre o processo gerencial em si e o resultado do processo. Na maioria dos casos, os planos são muito extensos para serem utilizados de forma prática, contendo informação em excesso. Segundo McDonald (1992b), a ferramenta SWOT (*Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades, e *Threats* – ameaças) oferece potencial para analisar as informações e auxiliar a desenvolver suposições, objetivos, estratégias e orçamentos, mas é raramente utilizada de forma eficaz.

Embora essa ferramenta seja, em teoria, útil e importante na elaboração de um plano de marketing, sua efetiva utilização na prática parece não ser tão fácil. Dentre as dificuldades encontradas na utilização da SWOT, podem ser citadas: a quantidade de itens que pode variar de pouco mais de 10 até mais de 100 (dependendo do nível de centralização da atividade), a existência de uma dificuldade maior em encontrar oportunidades e ameaças do que pontos fortes e fracos, e o fato de uma mesma característica da empresa ou do ambiente poder ser classificada de formas diferentes, dependendo de quem analisa a situação.

Nesse sentido, o trabalho de Campomar (1983) contribui para melhorar a compreensão da ferramenta SWOT, pois acrescenta, antes da identificação de ameaças e oportunidades, o levantamento de situações favoráveis e desfavoráveis. Segundo esse autor, uma oportunidade seria o resultado do cruzamento de uma situação favorável com um ponto forte e, por sua vez, uma ameaça seria de uma situação desfavorável com um ponto fraco. Dessa forma, uma mesma situação favorável/desfavorável pode ser combinada com diferentes pontos fortes/fracos. Além disso, fica clara a importância da agilidade na atuação da empresa, uma vez que a fugacidade das situações torna-se aparente.

Retomando a questão dos problemas na implementação dos planos de marketing, a falta de

conhecimento e habilidades é mencionada por McDonald (1992b). O autor destaca que quando um profissional elabora um plano de marketing sem compreender ao menos alguns dos conceitos e das ferramentas básicas de marketing, a chance de resultar em estratégias baseadas em vantagem competitiva é muito pequena. Além disso, habilidades de comunicação e inter-pessoais são também pré-requisitos para o sucesso do planejamento de marketing, pois planos excelentes de marketing serão ineficazes a não ser que os responsáveis por sua implementação os compreendam e estejam motivados para a sua concretização.

A falta de uma abordagem sistemática para o planejamento de marketing é mais uma barreira à implementação de planos de marketing. De acordo com McDonald (1992b), as empresas necessitam de diferentes tipos de sistemas de planejamento; desde sistemas informais até sistemas altamente formalizados, com o grau de autonomia no topo ou na base, dependendo do tamanho da organização e do estágio no desenvolvimento. Com exceção de empresas muito pequenas e pouco diversificadas, um sistema de planejamento de marketing é essencial para assegurar que os resultados serão os previstos, devendo haver ao menos alguns padrões básicos para seguir. Por isso, McDonald (1992b) sugere que é essencial desenvolver um conjunto de procedimentos escritos e um formato bem aceito para o planejamento de marketing, buscando assegurar que todas as questões relevantes sejam sistematicamente consideradas.

A dificuldade em priorizar objetivos constitui outra barreira. Existe uma hierarquia de objetivos, que ocorre da seguinte forma: um objetivo principal de marketing leva a um número de sub-objetivos, os quais levam a outros sub-objetivos. O que é raro, para McDonald (1992b), é encontrar alguma forma de priorização desses objetivos. Por isso, é papel dos principais gerentes concentrar a atenção nos fatores que são tanto altamente alavancáveis, quanto acionáveis, de forma a obter os resultados desejados. Deve-se assegurar que todos os objetivos são priorizados de acordo com o seu impacto na organização e com sua urgência, alocando os recursos adequadamente. Cabe ressaltar que, de acordo com Campomar (1983), um plano de marketing eficaz precisa conter objetivos muito específicos e mensuráveis.

Segundo McDonald (1992b), uma outra barreira à implementação de planos é a presença de culturas organizacionais hostis, pois a aceitação de um plano de marketing é fortemente condicionada ao estágio de desenvolvimento de uma organização e de sua cultura corporativa. Portanto, diferentes formas de planejamento podem ser mais apropriadas em diferentes fases da vida de uma empresa. Planejamentos padronizados e formalizados não deveriam ser impostos a organizações sem que haja apoio e participação dos líderes culturais. Essa participação envolve fazer um *feedback* sobre os resultados dos esforços daqueles que participaram do processo.

Simkin (2002) também efetuou uma pesquisa para identificar as principais barreiras que

impedem a realização adequada de um plano de marketing, mostradas no quadro 3. Conforme verificado no quadro 3, os problemas da comunicação interna ineficaz permanecem no topo da lista e, juntamente com a preocupação com a inteligência de marketing inadequada, mostra que essas barreiras são os principais obstáculos para um bom planejamento.

Quadro 3 – Principais barreiras para o planejamento de marketing (em ordem de importância)

Comunicações inadequadas
Dificuldades de coordenação entre países/locais
Forças ambientais de marketing
Informações inadequadas
Falta de habilidade de negócios dos executivos
Fracasso dos executivos em ter uma visão mais ampla do negócio (funções e negócios)
Falta de compreensão das necessidades dos clientes
Construção de impérios de gerentes individuais
Posições de monopólio no mercado
Abordagem de cima para baixo no planejamento
Tempo para conduzir tarefas de planejamento
Pouco envolvimento e comprometimento das equipes
Aparente sucesso atual do negócio
Falta de entusiasmo entre os não-profissionais de marketing
Falta e rotatividade de pessoal
Resistência à mudança
Falta de ajuste com a estratégia corporativa
Crença de que marketing é igual a promoções
Problemas em acionar o plano
Nenhum valor dado ao planejamento
Falta de ética
Gerenciamento pobre
Velocidade de mudanças tecnológicas

Fonte: Simkin (2002)

Além dessas preocupações sempre presentes, o estudo de Simkin (2002) mostra um novo conjunto emergente de preocupações, movendo-se do “se fizermos planejamento” e do “o que o planejamento deveria envolver” para questões como “como facilitar esse processo dentro da organização” e “como superar as barreiras organizacionais”, de forma a maximizar o impacto das iniciativas de planejamento de marketing.

Essas novas preocupações incluem elementos como: problemas de coordenação entre países e regiões, impacto das forças ambientais de marketing, fracasso dos executivos em ter uma visão mais ampla do negócio, posições de monopólio no mercado, aparente sucesso atual e arrogância do negócio, falta de ajuste com a estratégia corporativa e problemas de ética e de falta de honestidade gerencial.

Para Simkin (2002), é preciso que as organizações reconheçam a necessidade de melhorar a comunicação e a coordenação de seus negócios, de forma a assegurar um ajuste melhor entre os planos corporativos e de marketing. Além disso, é preciso que os principais executivos tenham consciência das ferramentas, do processo e dos benefícios do planejamento para poderem fornecer o suporte necessário na tarefa de planejamento. Outro aspecto é a perspectiva de longo prazo que deve permear a elaboração do plano, pois uma posição atual bem sucedida não deve impedir o planejamento para o futuro.

Lancaster e Waddelow (1998) indicam que uma importante barreira nas mentes de gerentes de marketing é a falta de compreensão sobre o funcionamento do processo de planejamento. Erroneamente, muitos gerentes de marketing acreditam que: (1) cada estágio precisa ser completado com perfeição antes de ir para outro, ignorando a rotina essencial de iteração; (2) as estratégias são escolhidas deliberada e ativamente, quando na verdade o processo é muitas vezes confuso; (3) a cultura não irá moldar o processo, ou seja, os gerentes acreditam que existe uma forma única, objetiva e definida *a priori* para fazer as tarefas; (4) as análises não geram paralisia; (5) é possível produzir “o melhor plano”, tornando o plano um fim e não um meio para assegurar mudanças significativas.

Para finalizar, Harris (1996) sinaliza que os estudiosos de planejamento não têm analisado explicitamente as formas pelas quais o planejamento pode ser frustrado antes de sua formulação e implementação, isto é, a teoria ignora o estágio fundamental de iniciação do planejamento. Nesse sentido, o autor estudou essa etapa do planejamento por meio de técnicas qualitativas, descobrindo que os anti-planejadores usam uma variedade de técnicas para retardar o início do planejamento formal.

Dentre essas táticas, destacam-se: desvio de processos (discutir ferozmente contra a idéia de iniciar o planejamento, dizendo que a empresa não está pronta para tanto), mudança de objetivos (destacar numerosos objetivos de curto prazo que precisam ser alcançados), criação de escassez de recursos (desviar tempo, dinheiro e recursos humanos dos esforços de planejamento), retardamento de decisões (colocar outras questões em discussão), condenação do planejamento (destruir a credibilidade do planejamento estratégico por meio de falsos rumores), formação de coalizão política (buscar suporte ao anti-planejamento junto a executivos) e tenacidade (usar táticas desmoralizadoras para impedir o início do planejamento, manipulando sentimentos de culpa nos empregados).

Conclusões

Em virtude da intensificação das forças em ação nos mercados competitivos, uma estratégia reativa, na qual a empresa apenas reage aos eventos, buscando um padrão consistente de decisões tomadas, está se tornando cada vez mais ineficiente. A sobrevivência de uma empresa no longo prazo depende de sua capacidade de antecipar em tempo hábil a evolução dos mercados e adaptar a estrutura e a composição da sua gama de atividades, por meio do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico de marketing é o núcleo formal da gerência de marketing. Os planos de marketing formalmente declaram as decisões que precisam ser executadas para realizar as metas estabelecidas. Portanto, os planos são a chave para o que precisa ser feito no futuro, ao mesmo tempo em que podem ser usados para verificar o quanto as ações executadas no passado levaram aos resultados pretendidos. Porém, como o processo de planejamento frequentemente leva a mudanças, é preciso considerar as barreiras que podem surgir para implementar o plano na organização.

O presente trabalho mostrou que os estudos sobre as práticas de planejamento de marketing identificaram forças gerenciais, de recursos humanos, culturais, de compreensão, de comunicação, estratégicas e operacionais que podem impedir o processo de planejamento e a implantação eficaz dos planos de marketing. Deve-se manter em mente que o sucesso e o tamanho atual de uma empresa não garantem a sua sobrevivência no longo prazo.

Além disso, as oportunidades e os problemas no ambiente devem ser analisados objetivamente, as prioridades estabelecidas podem ser alteradas e os recursos devem ser alocados corretamente, buscando um planejamento de marketing mais eficaz. Devem-se também considerar os possíveis problemas que podem ocorrer na fase de iniciação do planejamento, identificando os anti-planejadores da empresa e as suas táticas, para iniciar corretamente o processo. Enfim, cabe a seguinte reflexão: se, por um lado, uma excelente execução pode compensar os efeitos negativos de uma estratégia mal formulada, por outro lado uma boa implementação de uma estratégia equivocada pode levar um negócio à falência.

Referências Bibliográficas

AAKER, David A. *Strategic Market Management*. Berkeley: John Wiley & Sons, 1992.

ANDERSON, Carol H.; VINCZE, Julian W. *Strategic Marketing Management*. Houghton Mifflin Company, 2000.

CAMPOMAR, M. C. Revisando um modelo de plano de marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, n. 121, p. 44-47, 1983.

- CAMPOMAR, M. C. O sistema de Marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, n. 131, p. 43-45, 1984.
- COBRA, Marcos. *Plano Estratégico de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1991.
- DAVID, Fred R. *Strategic Management: concepts and cases*. 9. ed. Prentice Hall, 2002.
- DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DIBB, Sally. Marketing planning best practice. *The Marketing Review*, v. 2, p. 441-459, 2002.
- HARRIS, I. C. The anti-planner's tactics to thwart planning initiation. *Journal of Strategic Marketing*, v. 4, p. 239-253, 1996.
- HAX, Arnaldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. Prentice-Hall, 1991.
- KEHOE, William J. Strategic marketing planning: The PIMS model. *SAM Advanced Management Journal*, Spring 83, v. 48, Issue 2, p. 45-49, 1984.
- KOLLAT, David T.; BLACKWELL, Roger D.; ROBESON, James F. *Strategic Marketing*. Holt, Rinehart and Winstin, 1972.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. Alfagride: McGraw-Hill, 2000.
- LANCASTER, Geoff; WADDELOW, Ian. An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: its attendant problems, and proposals towards a new practical paradigm. *Journal of Marketing Management*, v. 14, p. 856-878, 1998.
- MCDANIEL, Carl; GATES, Roger, *Contemporary Marketing Research*. Saint Paul: West Publishing Company, 1996.
- MCDONALD, Malcolm H. B. Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning*, 10 (4): 4-22, 1992.
- _____. Ten Barriers to Marketing Planning. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara, Vol.7, Iss. 1; p. 5-18, Winter 1992b.
- PULENDRAN, Sue; SPEED, Richard; WIDING II, Robert E. Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, Bradford, v.37, Iss. 3/4; p. 476-500, 2003.
- SIMKIN, Lyndon. People and Processes in Marketing Planning: The Benefits of Controlling Implementation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, Issue 5, p. 375 - 390, Jul. 1996.
- _____. Barriers impeding effective implementation of marketing plans – a training agenda. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara, v. 17, Iss. 1, p. 8-15, 2002.

WALKER, O. C.; BOYD, H. W.; LARRECHE, J. C. *Marketing Strategy: planning and implementation*. Irwin, 1996.

ZINKHAN, George M.; PEREIRA, Arun. An Overview of Marketing Strategy and Planning. *International Journal of Research in Marketing*, v. 11, n. 3, p. 185-218, 1994.